

EL CONOCIMIENTO DIRECTIVO COMO CIENCIA PRÁCTICA

En los últimos años asistimos a un creciente interés en conocer el pensamiento de autores clásicos sobre cuestiones fundamentales de la vida humana. Esta nueva atención a dichos autores se origina, en primer lugar, en que representan una sabiduría antigua pocas veces repetida en la historia de las ideas. En segundo lugar, nos retrotraemos a ellos debido a cierto agotamiento del pensamiento actual, que se demuestra insuficiente a la hora de brindar respuestas a los principales desafíos contemporáneos. La meditación de nuestro siglo se centra en una discusión entre el racionalismo y la posmodernidad, que no aporta soluciones satisfactorias. Se acude entonces a un pensamiento más originario y límpido en el que una verdad fresca no haya sido perturbada por los vericuetos de la razón.

Por ejemplo, Alfred N. Whitehead, en su *Introducción a las Matemáticas*, nos transmite su admiración hacia los sabios griegos, quienes poseían un “instinto casi infalible para dar con las cosas en las que vale la pena reflexionar”¹. Encontramos una alabanza similar de los filósofos griegos en Charles de Koninck: “ponderando las cosas más simples y buscando en éstas la base para todo lo que requiere una explicación, mostraron poseer una verdadera sabiduría”². El precioso libro de Giovanni Reale, *La sabiduría antigua. Terapia para los males del hombre contemporáneo*, constituye una búsqueda y hallazgo de respuesta a los grandes problemas actuales en la sabiduría griega.

En el campo concreto del pensamiento sobre las ciencias sociales, ha surgido un amplio movimiento de rehabilitación de la filosofía práctica aristotélica; ésta podría tomar el lugar de un esquema epistemológico demasiado mecanicista, inadecuado para la explicación de la acción humana. Al hablar de la tarea directiva, nos encontramos con que los griegos señalaron a la *phrónesis* como la virtud principal del hombre de gobierno (cfr. por ejemplo la *Política* de Aristóteles, III, 4). Este sustantivo griego se ha traducido al español como “prudencia”. Sin embargo, esta última palabra ha sido vaciada de su contenido primigenio y cargada de uno bien distinto por obra de pensadores como Hume, Kant o Adam Smith. También ha sido “gastada” por los años de uso. Hoy día el hombre prudente es el sagaz o astuto, o el cauteloso o remiso a actuar. Si volvemos al primitivo significado de *phrónesis* nos encontramos con que deriva del verbo *phroneo*, que a su vez proviene del sustantivo *phren*. *Phren* es la mente o inteligencia; *phroneo* significa, entre otras cosas, razonar, pensar correctamente, ser sabio. Por eso, la *phrónesis*, más que “prudencia”, es “sabiduría práctica” (como traducen algunos autores anglosajones: *practical wisdom*) y el *phrónimos* es el hombre sabio, capaz de deliberar³. Aristóteles la define como “una disposición racional verdadera y práctica respecto de lo que es bueno y malo para el hombre” (*Ética Nicomaquea* VI, 5, 1140b 4-6). Es decir, se trata de una virtud intelectual, que supone y entraña un conocimiento para la acción.

Es así que en el marco de esta mirada contemporánea hacia atrás en busca de respuestas a dilemas actuales, también en el campo de la tarea directiva empresarial, surge con claridad su vinculación con la tarea política, tal como fue concebida por los

¹ Op. cit., p. 136.

² En *The Hollow Universe*, Les Presses Universitaires Laval, Québec, 1964, p. 3.

³ Cfr. el *Intermediate Greek-English Lexikon* basado en la 7ma. edición del *Greek-English Lexikon* de Lidell y Scott, Oxford University Press, 1900, pp. 872-3. Sobre la mutación del significado de prudencia y su etimología, cfr. Pierre Aubenque, *La prudente chez Aristote*, Presses Universitaires de France, París, 1963, pp. 1-3 y 155ss.

pensadores griegos.⁴ La política aristotélica se propone el estudio de las condiciones, fines y hábitos necesarios para la vida del hombre en su ámbito perfectivo por excelencia, la sociedad. Asimismo es un estudio de la tarea directiva o política en dicho marco. Una primera nota que surge de la igualación entre dirección y política en la frase anterior es que, aunque existía autoridad en la sociedad, Aristóteles concebía a la política como una actividad propia de todos sus miembros. Ésta y otras características de la política se apoyan en una concepción del hombre. La misma puede ser resumida con la siguiente cita de *La Política* de Aristóteles (I, 2):

“la razón por la cual el hombre es, más que la abeja o cualquier animal gregario, un animal político es evidente: la naturaleza, como solemos decir, no hace nada en vano, y el hombre es el único animal que tiene palabra (...) La palabra es para manifestar lo conveniente y lo dañoso, lo justo y lo injusto, y es exclusivo del hombre, frente a los demás animales, el tener, él solo, el sentido del bien y del mal, de lo justo e injusto, etc., y la comunidad de estas cosas es lo que constituye la casa y la ciudad.”

Comunidad, fines compartidos y ‘dialogicidad’ aparecen como tres rasgos que se condicionan y nutren entre sí. En clave de otro pensador más reciente, Charles S. Peirce, Fontrodona formula tres principios de la tarea directiva que encajan notablemente en la concepción aristotélica.⁵ Creatividad, el primero, para adecuar medios a fines según una racionalidad que supera al mero procedimiento técnico. Este principio sirve a los fines del segundo criterio, la comunidad. Este último, a su vez, se orienta a alcanzar el fin último de la acción y tercer criterio, el crecimiento. Son principios que se subordinan en ese mismo orden. La persona es el polo creativo de la comunidad para su propio crecimiento.

A pesar de que la empresa no es ni la casa ni la ciudad, el hombre que la compone es el mismo. Esto lleva a Robert Solomon a concebir a la empresa como una ciudad en sentido aristotélico, una comunidad de fines compartidos.⁶

En este contexto, saber dirigir es saber sintetizar o integrar acertadamente una pluralidad de fines y datos. Es una tarea que ha de estar orientada a la búsqueda de la verdad sobre los fines –objetivos de la empresa y subjetivos de sus miembros–. No se trata de una mera compatibilización o alineación de fines, sino del descubrimiento y fomento dialógico de coincidencias.

El directivo, que es tal en cuanto todos los miembros de la empresa conserven un mínimo de ‘directividad’ en su tarea, integra datos de lo más variados: aspectos técnicos, psicológicos, sociológicos, éticos. Toma y fomenta decisiones, realiza e impulsa acciones, en el marco de esta visión integradora, o síntesis interdisciplinar. Se tratan de acciones prácticas o prâxis, como ha denominado la filosofía clásica este tipo de conductas comprensivas. Precisamente, los negocios como práctica es la idea central de Solomon.

El conocimiento acerca de las prácticas es el llamado, también por la filosofía, ciencia o filosofía práctica. Este conocimiento orienta e ilustra, y de este modo fomenta y ayuda a compartir, el hábito humano que proviene de la buena prâxis y la facilita: la

⁴ Son ejemplo de este interés en los clásicos la obra de Tom Morris, *If Aristotle Ran General Motors* (H. Holt & Co., New York, 1997), los enfoques aristotélicos de Robert C. Solomon, Oliver F. Williams y Patrick E. Murphy, y S. Klein con su perspectiva platónica.

⁵ Cfr. *Ciencia y práctica en la acción directiva*, Rialp, Madrid, 1999.

⁶ Cfr. *Ethics and Excellence. Cooperation and Integrity in Business*, Oxford University Press, 1992, capítulos 11, 14 y 16.

prudencia o sabiduría práctica. En efecto, la prudencia tiene una tarea sintetizadora que culmina en la acción, que es siempre una integración. En esta misma línea, el Carlos Llano sostiene que un enfoque directivo o prudencial es el que puede sintetizar las posibles tensiones entre los principios y las consecuencias de las acciones.⁷

En este capítulo me propongo, presentar primero la concepción aristotélica de la ciencia o filosofía práctica y sus rasgos distintivos. Los mismos arrojarán luces sobre la condición del trabajo directivo. Entre sus rasgos se halla el método adecuado al mismo. Por eso, también se analizará la pertinencia o no del método del caso para su enseñanza. Terminaré con una breve conclusión.

La filosofía práctica

Aristóteles habla en la *Ética Nicomaquea* de su “filosofía de las cosas humanas.”⁸ Para el Filósofo de Estagira, cada conocimiento se adapta en método, fin y exactitud de las conclusiones al objeto estudiado. Una ciencia es teórica cuando su objeto tiene el principio del movimiento en sí mismo, como es el caso de la Física. En cambio las ciencias que versan sobre los objetos practicables *-prakton-* son las prácticas. El principio del movimiento de dichos objetos *-acciones humanas-* es la elección del hombre que las realiza *-proairesis-*.⁹ Por este motivo, son objetos de conocimiento que están sujetos a una cierta imprevisibilidad *-por su contingencia debida a la libertad y a la singularidad-* y que poseen connotaciones morales.

Estas condiciones previas originan ciertas características propias de las ciencias prácticas: carecen de exactitud en sus conocimientos, su fin va más allá del puro conocimiento invadiendo el campo de la acción, dependen mucho de la experiencia, son morales, y tienen un método propio. Pasamos a una reseña de cada uno de estos rasgos de las ciencias prácticas.

a) inexactitud:

Dice Aristóteles en la *Ética Nicomaquea*: “Nos contentaremos con dilucidar esto [el objeto de nuestra investigación política] en la medida que lo permite su materia; porque no se ha de buscar el rigor por igual en todos los razonamientos (...) Por consiguiente, hablando de cosas de esta índole y con tales puntos de partida, hemos de darnos por contentos con mostrar la verdad de un modo tosco y esquemático; hablando sólo de lo que ocurre por lo general y partiendo de tales datos, basta con llegar a conclusiones semejantes (...) porque es propio del hombre instruido buscar la exactitud en cada género de conocimientos en la medida en que la admite la naturaleza del asunto; evidentemente, tan absurdo sería aprobar a un matemático que empleara la persuasión como reclamar demostraciones a un retórico.”¹⁰ Y más adelante, agrega: “Todo lo que se dice de las acciones debe decirse en esquema y no con rigurosa precisión; ya dijimos al principio que se ha de tratar en cada caso según la materia y en lo relativo a las acciones y a su conveniencia no hay nada establecido.”¹¹ El motivo está claro, son las “diferencias y fluctuaciones”, la “incertidumbre”, propias de las acciones.

7 Cfr. *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, FCE, México, 1997, pp. 287-9.

8 Cfr. X, 9, 1181b 15-16.

9 Cfr. *Metafísica*, E (VI), 1, 1925b y K (XI), 7, 1063b. Cfr. también *Tópicos*, VI, 6, 145a 15-16 y VIII, 1, 157a 10-11.

10 I, 3, 194b 11-27.

11 II, 2, 1104a 1-4.

El conocimiento práctico cuanto más científico es según los cánones de la ciencia teórica -universal, cierto deductivo,...- menos científico-práctico es. Por eso, la inexactitud no es un defecto del conocimiento en cuestión, sino una prueba de su cercanía a la acción concreta. Esta aceptación no es una actitud derrotista frente a un supuesto defecto, sino la correspondiente adaptación al objeto de estudio. Tal como dice Aristóteles en relación a la adaptación de la ley al caso concreto llamada *epiqueia* -equidad-, "(...) el yerro no está en la ley ni en el legislador, sino en la naturaleza de la cosa, puesto que tal es desde luego la índole de las cosas prácticas."¹²

El buen directivo tiene muy clara esta condición imperfecta de su conocimiento. La vida se la ha enseñado. Por eso, desconfía 'naturalmente' de las 'recetas infalibles' y sabe ser flexible en la aplicación de las mismas.

b) fin práctico:

Aristóteles afirma que "el fin de la política no es el conocimiento, sino la acción"¹³, o que "no investigamos para saber qué es la virtud, sino para ser buenos."¹⁴ Agrega en la *Metafísica*, "el fin de la ciencia teórica es la verdad y el de la ciencia práctica, la obra."¹⁵ Éstos y varios pasajes más indican el fin práctico de la ciencia correspondiente.

Sin embargo, la cuestión del fin da para precisiones mayores que las admitidas por el esquema aristotélico. En efecto, se constata la existencia de ciencias que son prácticas en cuanto que su objeto lo es, pero que lo estudian, al menos en parte, teóricamente. A pesar de ello, en dichas ciencias predomina el carácter práctico. Las precisiones de Tomás de Aquino en esta cuestión son muy esclarecedoras.

El empresario nunca duda del carácter eminentemente práctico de sus conocimientos. Le interesa la utilidad de los mismos en orden a su aplicación concreta.

c) carácter normativo-ético de la ciencia práctica:

Toda acción humana es intrínsecamente moral pues supone una decisión de alcanzar un fin. Este fin subjetivo de la acción tiene relación con el fin objetivo acorde al perfeccionamiento del sujeto, según su naturaleza. En esto consiste la moralidad de la acción. El apartado previo estuvo dirigido a señalar el fin práctico de la ciencia de la acción humana. Basta reunir ambas conclusiones para inferir el carácter normativo-ético de la ciencia práctica.

La política es esencialmente moral según Aristóteles. Siendo el hombre naturalmente político, sólo alcanza su fin, que es su bien, en la polis. El fin de la política es la vida buena, y se propone aprender cuáles son las cosas buenas y justas.¹⁶ "Y puesto que la política se sirve de las demás ciencias prácticas y legisla además qué se debe hacer y de qué cosas hay que apartarse, el fin de ella comprenderá el de las demás ciencias, de modo que constituirá el bien del hombre."¹⁷ La ciencia práctica, al versar sobre la acción humana, comprende conocimientos que responden tanto a la racionalidad ética de la misma como a su racionalidad técnica. El término racionalidad también es análogo. En los actos transitivos (con consecuencias externas) del hombre hay una racionalidad práctica o moral, otra técnica -adaptación de medios a fines- y finalmente una lógica. Muchas ciencias requieren un desarrollo preponderante de la racionalidad técnica, pero no pueden prescindir de la práctica. Como dice Gilles-Gaston Granger, "en

12 *EN*, V, 10, 1137b 17-9.

13 *EN*, I, 2, 1095a 6.

14 *EN*, II, 2 1103b 27-28.

15 II, 1, 993b 21-22.

16 Cfr. *EN*, I, 4, 1095b 5.

17 *EN*, I, 2, 1094b 4-7.

el ámbito de lo económico parece inevitable un entrelazamiento de las diferentes perspectivas de la racionalidad para alcanzar una definición eficaz de conceptos.”¹⁸ Charles de Koninck señala el error implícito en la pretensión de sustraer de las ciencias sociales el fin moral: “supone, dice, una concepción errónea de la naturaleza misma del papel de la experiencia y la hipótesis, del método experimental aplicado al estudio del actuar humano.” La posibilidad de formular hipótesis totalmente “objetivas”, perfectamente independientes de los fines prácticos, es señal de un mal intelectualismo, que no es más que una faceta del voluntarismo.¹⁹

Aplicado a la tarea directiva este carácter normativo indica la moralidad esencial de dicha tarea y del conocimiento de la misma. De aquí el papel clave e inseparable de la ética de los negocios. La ciencia de la dirección es ciencia moral en tanto que ciencia práctica. No es la ciencia moral, sino una ciencia de una forma de acción humana en la que se considera su racionalidad moral, junto a otros elementos teóricos de la racionalidad técnica.

Consiguientemente, la ciencia de la dirección también es eminentemente política. Es la ‘política de la empresa’ tal como se suele denominar un área académica de las Escuelas de Negocios.

d) contacto estrecho con la experiencia:

Esta característica está vinculada al método propio de la ciencia práctica. Cuando Aristóteles se plantea esta cuestión dice: “Sin duda se ha de comenzar por las cosas más fáciles de conocer; pero éstas lo son en dos sentidos: unas, para nosotros; las otras, en absoluto. Debemos, pues, acaso empezar por las más fáciles de conocer para nosotros.”²⁰ Por ello dirá que es muy importante la costumbre, el contacto con las cosas. “Por esta razón, afirma, el joven no es discípulo apropiado para la política, ya que no tiene experiencia de las acciones de la vida, y la política se apoya en ellas y sobre ellas versa.”²¹ Estas ciencias están muy cerca de lo singular y contingente. Requieren una adaptación al caso particular -lo que para la justicia es la *epiqueia*-, una consideración de las circunstancias sociales, culturales e históricas, del lugar y el tiempo. Por eso acuden, como lo hace Aristóteles a las opiniones comunes, la de los sabios, las experiencias de uno u otro lado -constituciones y experiencias económicas de las diversas polis o pueblos-. Esto no equivale a un relativismo cultural o historicista, ya que la razón pone orden en dichas opiniones y experiencias, las enfrenta dialécticamente y extrae conclusiones también generales.

El contacto con directivos enseña el gran valor de su experiencia. Por eso, la nueva moda que aplica un criterio irrestricto de elección de personas cada vez más jóvenes para las tareas directivas es un patente error. Un creativo sin poder de observación es un soñador.²² La creatividad exige realismo. El poder de observación y el realismo están vinculados con la experiencia y ordinariamente crece con los años.

e) particularidades metódicas:

La literatura sobre la cuestión del método de la ciencia práctica es abundantísima. Ha sido abordado por eximios aristotélicos de la talla de J. Burnet y W. Hardie. Por eso

18 “Les trois aspects de la rationalité économique”, en *Forme di Razionalità Pratica*, a cura di Sergio Galvan, Franco Angeli, Milán, 1992, p. 80.

19 Charles de Koninck, “Sciences Sociales et Sciences morales”, *Laval Théologique et Philosophique*, 1/2, 1945, pp. 196-197.

20 *EN*, I, 4, 1095b 2-4.

21 *EN*, I, 3, 1095a 2-4.

22 Cfr. Fontrodona, op. cit., pp. 242 y ss..

sobre este tema podría escribirse todo un libro. Carlos Massini ha publicado dos artículos, recogiendo diversas opiniones y pasajes aristotélicos y sacando sus propias conclusiones. Quienes nos encontramos familiarizados con los textos del Estagirita, especialmente la *Ética Nicomaquea* y la *Política*, creemos que dichas conclusiones son correctas y representativas de las opiniones expresadas en los últimos estudios al respecto. Citamos de Massini: “en el caso del pensamiento práctico y, en especial, de la filosofía práctica, no es posible limitarse a la utilización de un método único, sino que es preciso recurrir a una *pluralidad metodológica*. Esto significa que no puede sostenerse que el método de la ética sea pura y simplemente analítico, ni sintético, ni dialéctico, ni demostrativo, ni retórico, sino que es necesario hacer jugar todos esos procedimientos racionales de un modo estructurado, haciendo uso de cada uno de ellos en la medida y el ‘momento’ adecuado; (...)”²³ Ese momento es el plano del conocimiento práctico en que nos hallemos: el de los primeros principios, el de la ciencia o el prudencial. A nosotros, tratándose de la ciencia práctica nos interesa el segundo plano, y también el tercero, en cuanto de éste proviene la experiencia necesaria para el segundo.

En estos planos actúan el método sintético, que va de la experiencia a las conclusiones, y el analítico, de los principios a los efectos. La experiencia y su inducción, decíamos, juega un papel muy principal. Pero también las deducciones. Al igual, intervienen los razonamientos dialécticos -propios de la materia contingente-, e incluso las argumentaciones retóricas, el recurso a la imaginación y los tópicos.

Pensamos que esta pluralidad metodológica integrable es muy adecuada para el caso de la ciencia económica y para el conocimiento directivo. Por ello, se debe desconfiar de toda explicación o receta “generalista”. Procedimientos tales como los planteados desde la teoría de los juegos tienen una validez muy limitada, ya que responden a una racionalidad técnica unívoca que carece de la riqueza de un método plural.

Con esta característica damos por finalizada la descripción de los rasgos de la ciencia práctica.

La ciencia práctica y el método del caso

Vistas las características de las ciencias prácticas, particularmente sus peculiaridades metódicas, parece que el método del caso resulta adecuado para su transmisión. Por una parte, el mismo profesor aprende al enriquecerse con la visión de los alumnos. Por este procedimiento, se ejercita la legítima tarea de la Universidad, esa comunidad de profesores y alumnos en busca de la verdad. Por otra parte, los alumnos desarrollan la capacidad de decisión prudente o sintetizadora, adquiriendo una experiencia hipotética anticipada. La intervención de cuestiones morales es patente pues aún en los casos más técnicos -piénsese en finanzas o producción, por ejemplo- se analiza la acción a seguir, las técnicas en su uso, y, como dijimos, la acción humana siempre es moral. Sin embargo, se debe tener en cuenta la advertencia de Robert Solomon acerca de la transformación de los casos en un estudio de aplicación de principios de administración.²⁴ Probablemente lo más importante en los casos sea la descripción realista del carácter peculiar de las personas envueltas en el problema. No se ha de olvidar que los negocios son relaciones entre personas, no de personas con objetos.

23 C. I. Massini, “Método y filosofía práctica”, *Persona y Derecho*, 1995, p. 247; cfr. también C. I. Massini, “Ensayo de Síntesis acerca de la distinción especulativo-práctico y su estructuración metodológica”, *Sapientia*, 200, Buenos Aires, 1996.

²⁴ Op. cit., p. 117.

Esta valoración del método del caso no excluye la conveniencia de dictar clases teóricas y de prescribir algunas las lecturas, con el fin de transmitir conocimientos más avanzados a los de una moral natural ‘pre-científica,’ que aflora en los casos.

Conclusión

Aristóteles desarrolló hace 24 siglos un marco epistemológico propio de las ciencias prácticas. Tales son las ciencias de la dirección. Al analizar una a una las características de este marco epistemológico se infiere su adecuación al conocimiento propio de la tarea directiva. Por otra parte, ayuda a establecer como bases de la dirección algunos rasgos como la moralidad, el llamado ‘pragmatismo’, la conformidad con las limitaciones de la misma. También brinda un fundamento epistemológico a la metodología del caso. Finalmente ayuda a relativizar los aportes de las teorías estratégicas de los juegos y cualquier otro procedimiento que obedezca a una racionalidad meramente técnica.

La racionalidad de la tarea directiva es una racionalidad práctica que usa los instrumentos técnicos y estima su validez y aplicabilidad prudencialmente, teniendo en cuenta las circunstancias culturales, históricas, pero sobre todo las personalidades de quienes componen la empresa.